

Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

Perceção de Justiça e Comprometimento Afetivo

Um Estudo de Caso numa Empresa Alimentar da Região Centro

Ana José Filipe Nobre Rocha

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Coimbra, Agosto de 2015



Perceção de Justiça e Comprometimento Afetivo

Um Estudo de Caso numa Empresa Alimentar da Região Centro

Ana José Filipe Nobre Rocha

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

Coimbra, Agosto de 2015

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação nunca teria sido possível sem o empenho e o apoio de algumas pessoas, não podendo deixar de destacar...

... o Professor Doutor Vasco Almeida, por todo o incentivo, apoio e partilha. Estou grata por todas as críticas construtivas. A sua orientação contribuiu de forma decisiva para a conclusão deste trabalho;

... a Professora Doutora Fernanda Daniel, que foi incansável e que desde logo se prontificou a ajudar com as análises estatísticas;

... a Dr.^a Célia Carvalho, pela sua dedicação, amizade e disponibilidade;

... a Organização em estudo, que me permitiu elaborar um trabalho com utilidade prática;

... o Pedro, por me ouvir incansavelmente durante toda a realização deste projeto, por todo o seu companheirismo e amor;

... os meus Pais, que são o meu porto seguro e que sempre acreditaram em mim.

A todos o meu profundo agradecimento.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a justiça organizacional e o comprometimento afetivo dos membros organizacionais, bem como, relacionar estas variáveis com vários indicadores sociodemográficos (sexo, idade, grau de instrução escolar, vínculo contratual, antiguidade e tipo de atividade desenvolvida).

A investigação decorreu numa empresa da Região Centro do sector alimentar, sendo a amostra constituída por 114 trabalhadores que desempenham diversas funções, tendo-se aplicado a Escala de Justiça Organizacional e o Questionário de Comprometimento Afetivo para a recolha de dados.

O estudo aponta para os seguintes resultados: os trabalhadores mais velhos, com mais anos de trabalho na empresa e com vínculo laboral efetivo, apresentam perceções de justiça mais positivas, bem como níveis de comprometimento afetivo mais elevados.

As mulheres têm perceções mais elevadas em todas as dimensões da justiça organizacional, à exceção das dimensões interacional e informacional, bem como no comprometimento afetivo.

Nas várias dimensões da justiça, são os indivíduos com maior escolaridade que apresentam perceções mais positivas, inversamente são os indivíduos com menor escolaridade a expressar maiores níveis de comprometimento afetivo.

A avaliação da justiça organizacional parece não ser significativamente afetada pelas funções desempenhadas na empresa, uma vez que as respostas dos trabalhadores são homogéneas quer na área da justiça organizacional quer no comprometimento afetivo.

Palavras-chave: perceção de justiça organizacional; comprometimento afetivo; empresa do sector alimentar.

Abstract

The study aims at showing how perceptions of justice predict organizational affective commitment and evaluate how demographic characteristics (gender, age, school level, type of labour contract, years of experience and professional tasks) may affect those perceptions.

The research occurred in a food industry in the centre of Portugal, with 114 workers, with various professional functions, applying the Organizational Justice Scale and Affective Commitment Survey.

The data suggest the following: older workers, with longer experience and a steady contract, show higher levels of justice perception and stronger bonding towards their organization.

In all the dimensions of organizational justice, except in the interactional and informational, women have higher perceptions than men, as well in the evaluation of affective commitment.

Individuals with higher levels of education show more positive perceptions in organizational justice, on the contrary the affective commitment is stronger in individuals with lower levels of education.

It seems that the functions in the industry are not important for the evaluation of organizational justice and affective commitment, as the answers for most of the workers are similar.

Key words: perceptions of organizational justice; affective commitment; food industry.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1 Justiça Organizacional.....	2
2.1.1 Justiça Distributiva	5
2.1.2 Justiça Procedimental	6
2.1.3 Justiça Interacional	8
2.2 Comprometimento Organizacional	9
2.2.1 Comprometimento Afetivo.....	10
2.3 Relações entre Perceção de Justiça e Comprometimento Organizacional	11
3. Materiais e Métodos.....	13
3.1 Participantes	13
3.2 Procedimentos Formais e Éticos	13
3.3 Instrumentos.....	14
3.4 Análise Estatística	15
4. Resultados.....	16
5. Discussão dos Resultados	28
Bibliografia	31
Anexos	41

Índice de Quadros

Quadro 1. Síntese das Características das Três Dimensões de Justiça Organizacional	8
Quadro 2. As Três Componentes Mais Comuns do Comprometimento Organizacional.....	10

Índice de Tabelas

Tabela 1. Consistência Interna – Escala de Justiça Organizacional	14
Tabela 2. Consistência Interna – Comprometimento Afetivo.....	15
Tabela 3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.	17
Tabela 4. Caracterização Profissional da Amostra.	18
Tabela 5. Estatística Descritiva - Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo.	19
Tabela 6. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com o Sexo.....	19
Tabela 7. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Idade.	20
Tabela 8. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Instrução Escolar.	22
Tabela 9. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com o Vínculo Contratual.	23
Tabela 10. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Antiguidade	24
Tabela 11. Diferenças de Pontuações nas Escalas de Acordo com a Área Profissional.....	26
Tabela 12. Correlações de Pearson – Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo..	28

Índice de Anexos

Anexo A - Questionário de Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo.....	43
--	----

1. Introdução

As organizações necessitam cada vez mais do comprometimento dos seus colaboradores por se encontrarem em contextos competitivos, enfrentando problemas inéditos, reivindicando soluções criativas e inovadoras, almejando a eficiência nas vertentes tecnológica, de mercado e laboral. “Enunciando de outro modo: precisam que os seus membros denotem amor à camiseta, espírito de entrega, orientação para elevados desempenhos e disponibilidade para executar comportamentos de cidadania” (Rego, 2002).

Com este propósito, os gestores tentam desenvolver ações e políticas que visam promover os vínculos psicológicos, entre os indivíduos e as organizações, que favoreçam a competitividade organizacional. A noção de que o comprometimento é relevante para o desempenho individual e organizacional tem conduzido numerosos investigadores a estudar os seus potenciais antecedentes (Meyer e Allen, 1991; McFarlin e Sweeney, 1992; Moorman, Niehoff e Organ, 1993; Sweeney e McFarlin, 1993, 1997; Allen e Meyer, 1996).

Mendonça e Mendes (2005) explicam que, ao se adequarem aos novos desafios, as organizações desenvolvem ações e tomam decisões suscetíveis de serem percebidas como justas ou injustas pelos trabalhadores. Face à transformação económica mundial e aos seus reflexos para a sociedade atual, estudar a percepção de (in)justiça demonstrou ser algo essencial para entender as reações dos empregadores e trabalhadores relativamente a este conceito.

Deste modo, a percepção de justiça organizacional tem-se revelado uma variável de elevada importância para explicar comportamentos, atitudes e eficácia nas organizações (Mendonça, 2003). A literatura consultada aponta a percepção de justiça como um constructo relevante para a compreensão dos fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e com a organização.

A percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, bem como ambientes injustos promovem atitudes negativas. Almeida e Silva (2006) comprovaram a correlação positiva entre as quatro dimensões de justiça e o comprometimento organizacional, principalmente na dimensão afetiva.

Assim, os principais objetivos deste estudo são a) estudar a relação entre justiça organizacional e o comprometimento afetivo e, b) relacionar a justiça organizacional e o comprometimento afetivo com vários indicadores sociodemográficos (sexo, idade, grau de instrução escolar, vínculo contratual, antiguidade e tipo de atividade desenvolvida).

Relativamente à estrutura da presente dissertação, esta organiza-se em duas partes interligadas - enquadramento teórico e enquadramento empírico - pretendendo-se complementares.

Na primeira parte, faz-se uma incursão pelos principais contributos teóricos referentes aos conceitos em análise pretendendo conhecer as abordagens existentes, correntes teóricas associadas e a evolução dos constructos.

A segunda parte caracteriza a amostra, bem como, os instrumentos e os procedimentos utilizados na recolha de dados. Seguidamente, faz-se a apresentação e análise de resultados através de estatísticas descritivas e uma análise correlacional, onde se procura perceber as relações de influência que se estabelecem entre as variáveis. No ponto seguinte, discutem-se os resultados obtidos, à luz dos objetivos formulados, por fim, apresentam-se as considerações finais ao trabalho realizado, assim como as suas limitações e pistas para futuras investigações.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Justiça Organizacional

Nas últimas décadas, o estudo da justiça organizacional tem recebido um especial interesse motivado pela forte relação entre a percepção de justiça e as atitudes organizacionais dos colaboradores (Konovsky, 2000; Cohen-Charash e Spector, 2001; Shi, Lin, Wang, e Wang, 2009; Hlland, Nenkov e Barclay, 2012). A importância da justiça organizacional é tal que Greenberg (1990, p. 399) refere que a justiça é “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros”.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010, p. 11 e 12), a justiça organizacional é resultado das trocas sociais e contratuais, no contexto de trabalho, e verifica-se no campo das percepções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que capta do ambiente organizacional. Portanto, a percepção de justiça é um constructo impregnado pela subjetividade do indivíduo.

Dessler (2002) define a justiça organizacional como um processo ou conjunto de determinados procedimentos regulares, em que os colaboradores vêm nos seus líderes ou supervisores, ações sinceras, lógicas e imparciais. Ou seja, a justiça organizacional consiste na percepção de justiça que cada indivíduo observa na sua organização (Shi et al., 2009) estando a

chave da diferenciação de acordo com a natureza do estado psicológico de quem a descreve (Colquitt, 2001).

Esta percepção da importância da justiça organizacional arrastou os mais diversos setores da sociedade, desde o empresarial ao científico, para o seu estudo, podendo-se falar de justiça objetiva e subjetiva. Diz-se que uma decisão organizacional específica é objetivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal. Uma decisão organizacional pode ser objetivamente justa à luz de um determinado critério normativo, mas ser percebida como injusta pelas pessoas que por ela são afetadas e vice-versa (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2007).

Para efeitos do presente estudo apenas referir-se-á a justiça subjetiva, ou seja, aquela que não assenta num quadro normativo, mas sim nas percepções de justiça ou injustiça dos indivíduos.

Apontando-se o surgimento do conceito de justiça subjetiva nos filósofos Platão e Aristóteles, este constructo reapareceu no último século, a partir dos anos 60 (Liu, Huang, Luo, e Zhao, 2012), primariamente numa dimensão estrutural (distributiva e procedimental), e posteriormente, assente numa dimensão social (justiça interacional) desenvolvida por Bies e Moag (1986).

A componente de justiça interacional, que assenta na relação social entre os membros organizacionais, viu-se espalhada em justiça interpessoal e justiça informacional por Greenberg (1993). Recentemente, com os trabalhos empíricos de Colquitt (2001) e Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, e Ng (2001), o conceito original evoluiu para uma tipologia de quatro dimensões.

Apesar desta confirmação empírica de Colquitt (2001) e Colquitt et al., (2001), existem autores (Folger e Konovsky, 1989) que não partilham da mesma opinião. Segundo eles, a justiça interacional é uma componente da justiça procedimental e tudo o que a partir daí advenha não tem fundamento. Bies, um dos pais da dimensão da justiça interacional, que a postulou como uma dimensão distinta da justiça distributiva e procedimental, foi causador de uma acérrima polémica por ter referido num seu trabalho (Tyler e Bies, 1990) que a justiça interacional era uma forma da justiça procedimental. No entanto, a fim de cessar a controvérsia causada, Bies (2005) posteriormente afirma que “a justiça interacional é independente da justiça procedimental.”

Os autores que defendem a existência da dimensão de justiça interacional assentam no pragmatismo desta afetar as atitudes como a lealdade do superior e da gestão para com o

colaborador, e com o grau de satisfação da relação entre colaborador/superior (Cohen-Charash e Spector, 2001).

Partiu-se assim, de um modelo dual (justiça distributiva e procedimental), para um modelo tridimensional (justiça distributiva, procedimental e interacional) e, mais recentemente, para um modelo tetra-dimensional (justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional). No entanto, este último modelo carece maior consistência empírica (Bies, 2005).

No estudo aqui descrito foi adotada a perspectiva das quatro dimensões da justiça organizacional proposta por Greenberg (1993): distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. Tomou-se esta decisão com base em estudos prévios que indicam que este modelo de quatro dimensões se ajusta melhor à investigação empírica, relativamente ao modelo em que as facetas interpessoal e informacional aparecem congregadas num único fator interacional (Rego, 2001; Assmar et al., 2002). Acredita-se que o estudo de tais variáveis poderá ser útil para a compreensão do comprometimento dos trabalhadores, possibilitando sugestões aos gestores com base nos resultados obtidos.

De forma a apurar os conceitos, importa referir que a justiça distributiva diz respeito à perceção na distribuição dos resultados, a justiça procedimental reporta-se à perceção decorrente das decisões derivadas do processo, a justiça interpessoal é percebida na qualidade do tratamento entre chefias e subordinados e a justiça informacional é considerada quando envolve a forma como os trabalhadores recebem as informações nas organizações.

No âmbito da justiça organizacional, tem-se vindo a verificar que os vários antecedentes, tais como as políticas e práticas de gestão, a cultura, a mudança organizacional, a liderança, a planificação, a organização e distribuição do trabalho, o recrutamento, a seleção e formação, o sistema de recompensas, a avaliação de desempenho e o sistema disciplinar, influenciam a perceção de justiça e possibilitam estabelecer uma correlação com a organização (Ribeiro e Bastos, 2010).

Destas práticas, uma multiplicidade de atitudes e comportamentos podem emergir dos colaboradores face às suas perceções de (in)justiça de entre as quais se podem destacar: a satisfação, a motivação, o desempenho e produtividade, o comprometimento organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional, a rotatividade, o absentismo, a confiança no superior, os roubos, a violência, a agressão, entre outros (Assmar, Ferreira, e Souto, 2005). Quando os colaboradores aceitam as decisões como justas, tornam-se mais devotos para com as suas organizações (Özgan, 2011).

Em seguida, analisaremos detalhadamente as várias dimensões da justiça organizacional.

2.1.1 Justiça Distributiva

O conceito de justiça distributiva teve a sua origem em 1961, com o trabalho de Homans (Homans, 1961) que propôs o conceito de justiça distributiva quando a recompensa que um indivíduo recebia ia ao encontro dos seus investimentos. Contrastando, existiria injustiça distributiva quando os benefícios não se coadunavam com os investimentos, podendo dessa iniquidade derivar sentimentos de culpa (quando os benefícios excediam os investimentos) ou de zanga (quando os benefícios ficavam aquém do investimento). No conceito de justiça distributiva de Homans, não era concetualizada a comparação com os outros relevantes (Colquitt et al., 2005).

A questão da comparação com os outros relevantes foi introduzida por Blau em 1964, quando explorava as ideias e teorias de Homans (Colquitt et al., 2005). Servindo-se das ideias introduzidas por estes autores, Stacy Adams (Adams, 1965) desenvolveu a teoria da equidade, modelo preconizado para a justiça distributiva, segundo a qual os indivíduos comparam o seu contributo para com a organização (“*inputs*”) com o que recebem (“*outputs*”) e com os “*inputs*” e “*outputs*” de outros pares que lhes servem de referência.

Focalizando-se no conteúdo, isto é, nos fins alcançados ou nos resultados (Alexander e Ruderman, 1987; Rego, 2000, 2001, 2002; Rego, Carvalho, Leite, Freire, e Vieira, 2002; Rego e Souto, 2004; Hulland et al., 2012), os indivíduos formulam as suas expectativas de retribuição em função do seu investimento, partindo do princípio que quanto maior o investimento, maiores as recompensas. Nestes termos, pode emergir um ciclo vicioso em que quanto maior a recompensa, mais a organização exige em termos de custos e sacrifícios (investimento do indivíduo), segundo uma lógica de contribuição/recompensa (Ribeiro e Bastos, 2010).

Da parte do colaborador, podem surgir investimentos como trabalho, dedicação, capacitação, tempo despendido, sacrifício na sua qualidade de vida e bem-estar, em prol de salários e promoções, sensações de suporte e segurança, reconhecimento e estatuto social (Ribeiro e Bastos, 2010).

Este modelo, ao fixar-se nos resultados, possibilita predizer determinados aspetos cognitivos, afetivos e comportamentais (Cohen-Charash e Spector, 2001), em particular na satisfação pessoal com a remuneração e o trabalho (McFarlin e Sweeney, 1992).

Fruto da centralidade nos resultados, subsistindo uma elevada percepção de justiça distributiva, cria-se o sentimento que um determinado “*input*” conduzirá a um determinado “*output*”, como por exemplo, o aumento do salário, promoções ou prémios (Chen et al., 2010). Isto infere nos colaboradores uma forte clarividência de que determinados “*inputs*” serão suscetíveis de proporcionar determinados resultados, reduzindo assim a incerteza e a preocupação associada à exploração e desperdício de esforço (Chen et al., 2010).

A percepção de injustiça surge quando existe uma situação de iniquidade de rácios, ou seja, aquilo que é investido e a recompensa não vão ao encontro das expetativas (Ribeiro e Bastos, 2010).

2.1.2 Justiça Procedimental

A conceção da justiça procedimental iniciou-se com o trabalho de Rawls em 1971 e autonomizou-se com o trabalho de Thibaut, Walker, LaTour e Houldent (1974) que centraram o seu estudo no controlo do processo, tendo o seu trabalho sido complementado com os estudos de Leventhal em 1980 (Scandura, 1997).

Das investigações desenvolvidas por Thibaut et al., (1974) concluiu-se que os indivíduos atribuíam grande importância aos procedimentos adotados na tomada de decisão, sendo que a justiça procedimental integrava dois elementos: i) estruturais e; ii) interpessoais. Os primeiros reportavam-se aos aspetos formais e explícitos subjacentes às políticas e práticas organizacionais como, por exemplo, os processos de recrutamento e seleção ou avaliação de desempenho. Os segundos centravam-se na vertente social, nomeadamente na concessão de tratamento digno e respeitador, no reconhecimento e respeito pelos direitos das pessoas, com a sensibilidade para as necessidades individuais (Tyler, 1987; Cunha et al., 2007).

Também Folger (1977), centrando-se nos trabalhos de Thibaut et al., (1974), verificou que os sujeitos a quem não explicaram um determinado resultado revelaram um sentimento de iniquidade comparado com outros ao qual o mesmo foi elucidado. Esta vertente social suscitou grande interesse junto da comunidade científica, porque possibilitou verificar que as pessoas são sensíveis não só aos procedimentos que levam a um determinado resultado, mas também às interações criadas nestes.

A pesquisa e exploração da vertente social vieram a autonomizá-la da vertente procedimental. Alguns estudiosos teóricos abandonaram o conceito abrangente da justiça procedimental, saindo da sua estrutura a componente do procedimento interpessoal (Greenberg, 1990; Greenberg e McCarty, 1990). Este contexto interpessoal foi introduzido por

Bies e Moag (1986), reportando-se à qualidade do tratamento interpessoal durante o procedimento organizacional, presente no tratamento dos outros com dignidade, respeito e informação sobre as decisões tomadas (Bies e Moag, 1986), contrastando com comportamentos como a invasão da privacidade, a decepção, as ações abusivas ou desconsideração, a coerção e o criticismo e julgamentos que minimizam a percepção de um tratamento justo.

Konovsky (2000) refere que um tratamento justo confere um incremento da satisfação no trabalho, mais comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento organizacional, mas por outro lado, um tratamento injusto conduz a comportamentos organizacionais retaliatórios. A reciprocidade assente na verdade e num tratamento justo conduz à estabilização das relações (Konovsky e Pugh, 1994).

Alexander e Ruderman (1987) concluem que a justiça distributiva e a justiça procedimental têm impacto nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, no entanto, a justiça procedimental apresenta correlações mais fortes com a satisfação no trabalho, o ambiente de trabalho e a interação/relacionamento com a gestão. A justiça procedimental ganhou crescente destaque no conjunto da justiça organizacional, inclusive levando McFarlin e Sweeney (1992) a reportar esta componente como o cerne da justiça organizacional, relacionando-a mais facilmente com resultados organizacionais, tais como a avaliação dos subordinados face aos superiores e o comprometimento organizacional.

No estudo realizado por Folger e Konovsky (1989), a justiça procedimental foi responsável pela maior variância de valores de comprometimento organizacional e de relação com o supervisor face aos da justiça distributiva, quando está em causa a satisfação com a recompensa salarial. Alexander e Ruderman (1987), comparando a justiça procedimental com a justiça distributiva, concluíram que a primeira explica uma maior variância na gestão da avaliação, na percepção de conflito e na satisfação no trabalho.

Estes resultados permitiram concluir que a justiça procedimental é um preditor muito mais importante do que a justiça distributiva quando se trata de avaliar a organização e o que ela representa em termos de comprometimento e de relacionamento com os supervisores (McFarlin e Sweeney, 1992). Estes autores encontraram uma relação positiva entre a justiça procedimental e a avaliação dos supervisores e do comprometimento organizacional, a qual era mais fraca mesmo quando a justiça distributiva era mais alta.

Estes estudos realizados antes da proposta tridimensional da justiça, revelam a importância da componente procedimental no contexto da percepção de justiça organizacional, em que a justiça procedimental e interacional foram tratadas como um todo.

2.1.3 Justiça Interacional

Na década de 80 do século XX, proposto por Bies e Moag (1986) surge mais um conceito de justiça, a interacional, que se foca no aspeto social das práticas organizacionais. Este conceito de justiça engloba as questões relativas aos relacionamentos interpessoais entre recetores e distribuidores de recursos e recompensas nas organizações.

A justiça interacional (Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greenberg, 1993; Rego, 2000b, 2002) abrange o total da qualidade da interação com os decisores, colocando questões como se o gestor age com dignidade e respeito ou se oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões.

Estudos empíricos (Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993; Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg e Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000a, 2000b, 2002) propõem a distinção, no âmbito da justiça interacional, das facetas interpessoal e informacional. (ver Quadro 1). A primeira diz respeito à sensibilidade social, representada por um tratamento digno e respeitador pelo superior hierárquico. Greenberg (1993) sugere que quando esse tipo de tratamento ocorre, as perceções de justiça são fomentadas, o grau de aceitação das decisões aumenta e várias reações positivas emergem.

A justiça informacional refere-se ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (Rego, 2001). As informações que são fornecidas, repassadas ou justificadas de uma maneira considerada justa para os trabalhadores, são relevantes porque estes esperam que os seus superiores lhes prestem explicações adequadas, lógicas e sinceras para as decisões que tomam, particularmente em circunstâncias adversas (Greenberg, 1993; Cropanzano e Greenberg, 1997). Os estudos sugerem que as explicações/justificações amenizam as reações negativas dos indivíduos às perceções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

Quadro 1. *Síntese das Características das Três dimensões de Justiça Organizacional*

Dimensão	Descrição conceitual
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções.
Procedimental	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processo de recrutamento e seleção.

Interacional	Interpessoal	Relaciona-se com a postura que o superior adota com vista a um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
	Informacional	Centra-se no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: Rego (2002, p. 216)

2.2 Comprometimento Organizacional

Os decisores organizacionais necessitam traçar linhas estratégicas que lhes permitam operacionalizar uma resposta adequada, oportuna e assertiva aos desafios que diariamente lhes são lançados. As transferências dos valores e da cultura organizacional garantem os padrões estruturantes da organização e cultivam o comprometimento dos colaboradores de uma forma equilibrada e justa, onde obviamente os seus efeitos se refletem direta e indiretamente na vida organizacional (Chen e Indartono, 2011).

Neste sentido, o comprometimento dos colaboradores assume um cariz especial na estratégia das organizações (Rego e Souto, 2004). Embora a sua definição não seja consensual (Meyer e Herscovitch, 2001), o comprometimento consiste na relativa força de identificação e no envolvimento do indivíduo com uma determinada organização, alcançado através da interiorização das normas e da aculturação organizacional, com o intuito de o levar a agir de acordo com os objetivos e interesses da instituição (Mowday, Steers, e Porter, 1979).

Caracteriza-se o comprometimento organizacional por três fatores: i) uma forte crença pessoal nos objetivos e valores da organização e a sua aceitação; ii) a vontade para desenvolver um esforço intensivo em proveito da organização e; iii) o forte desejo de se manter membro da organização (Mowday et al., 1979; Mowday, Porter, e Steers, 1982). Resumindo, o comprometimento organizacional consiste no estado de lealdade, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, expressando o orgulho, a internalização dos objetivos e o esforço pessoal para atingir os fins da organização (Lambert et al., 2007).

Outras definições podem ser encontradas, como o importante modelo conceitual de comprometimento de Meyer e Allen (1991) no âmbito das propostas multidimensionais. Segundo estes, o comprometimento representa o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações no desejo/decisão de nela permanecerem. Este conceito traduz uma relação de vinculação e de desejo do indivíduo em manter-se membro da organização, medindo a ligação psicológica, a lealdade do indivíduo e representa a identificação deste com os objetivos e valores da organização.

Embora alguns autores advoguem uma estrutura tetra-dimensional (McGee e Ford, 1987; Meyer e Allen, 1991; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Allen e Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999), a tese mais comum propõe as três dimensões que o Quadro 2 expõe.

Quadro 2. *As Três Componentes Mais Comuns do Comprometimento Organizacional*

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Sente que deve permanecer	Obrigaçao
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego (2003) com base em Allen & Meyer (1990, 1993), Meyer & Allen (1991), Meyer, Allen & Smith (1993)

Tendo em conta os objetivos deste trabalho, cingimo-nos apenas ao comprometimento afetivo, embora as outras dimensões normativa e instrumental estejam explicadas no quadro anterior.

2.2.1 Comprometimento Afetivo

O comprometimento afetivo representa o nível emocional, de identificação e envolvimento do colaborador com a organização, numa ligação ativa e intensa que deriva dos sentimentos que o colaborador nutre pela mesma e da aceitação das suas crenças e valores. Este elo tende a ser estável e menos sujeito às variáveis situacionais e conjunturais, formando uma base sólida e duradoura no tempo (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991; Rego, 2003a; Rego, 2003b; Nascimento et al., 2008; Ribeiro e Bastos, 2010; Gormley e Kennerly, 2010). Em resumo, pode-se dizer que colaboradores com índices elevados de comprometimento afetivo permanecem na organização porque o desejam e querem (Ribeiro e Bastos, 2010).

O comprometimento afetivo é a dimensão que melhor se correlaciona com as atitudes e comportamentos dos trabalhadores quando comparada com as outras duas dimensões – normativa e instrumental. “Referem o comprometimento afetivo como aquele que mais prediz a pontualidade, a assiduidade, o desempenho e os comportamentos de cidadania

organizacional, cabendo à gestão da organização adotar atuações, práticas e tomadas de decisão que o promovam” (Cunha et al., 2007). Nas organizações podem existir um conjunto de práticas indutoras do comprometimento afetivo que passam pelas características do trabalho, tais como a autonomia, a percepção de suporte organizacional, a identidade e promoção de competências para um melhor desempenho, o “feedback” e o envolvimento na definição de objetivos e nos processos de tomada de decisão (Prabhakar e Ram, 2011).

Ainda, segundo Meyer e Allen (1991) e Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuino (2011) os colaboradores que revelam níveis mais elevados de comprometimento afetivo apresentam menores índices de “*turnover*”¹, de absentismo e menor resistência à mudança. Tendo em consideração estas correlações, a conquista de colaboradores comprometidos afetivamente pode assumir-se como a mais apelativa e crucial para o sucesso da organização (Cunha et al., 2007; Moon e Jonson, 2012).

2.3 Relações entre Percepção de Justiça e Comprometimento Organizacional

A compreensão que um ambiente organizacional justo é promotor de atitudes positivas, bem como do inverso, é fundada nas correlações estabelecidas entre as quatro dimensões de justiça e o comprometimento organizacional, principalmente na faceta afetiva.

A relação entre justiça e comprometimento foi o foco da investigação de Jonas (2008), que analisou a relação entre a percepção de justiça organizacional, o comprometimento e o comportamento de cidadania organizacional. Os resultados evidenciaram que a justiça distributiva é forte antecedente do comprometimento organizacional e que este antecede comportamentos de cidadania.

De forma semelhante, o trabalho conduzido por Filenga e Siqueira (2006) tratou da relação entre justiça (tetra dimensional) e comprometimento (tridimensional). Os resultados

¹Processo de rotação da mão de obra numa empresa que se traduz por movimentos de entrada e saída de trabalhadores e que pode ser avaliado através da relação entre o número de entradas (ou de saídas) no decurso de um certo período de tempo e o efetivo total médio.

Turnover in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consulta. 2015-07-24 11:13:26]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/turnover>.

apontaram que a percepção de justiça antecede o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Sotomayor (2007) interessada nos impactos da percepção de justiça na avaliação de desempenho, sobre a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, desenvolveu um trabalho no âmbito da justiça na conceção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho. Os resultados do estudo comprovaram que a percepção de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho influencia o comprometimento dos mesmos com a organização.

Outros estudos que procuraram avaliar os níveis do comprometimento organizacional dos trabalhadores, identificaram que a dimensão afetiva era predominante na explicação do vínculo dos trabalhadores com a organização (Bandeira, Marques e Veiga, 2000; Tamayo et al., 2001). Esse posicionamento reforça a teoria que os laços afetivos do trabalhador com a organização tendem a ser mais fortes do que os laços mantidos apenas pelas obrigações ou necessidades destes. Nos anos seguintes, outros estudos reforçaram esta teoria demonstrando que as pessoas com comprometimento afetivo apresentam maior desempenho, são mais produtivas, mais dedicadas e envolvidas com a organização (Barros, 2008; Bassan, 2007; Eckert, 2006; Lauer-Leite, 2006; Leite, 2004).

Apesar da dimensão afetiva ser apontada como maior responsável pelo comprometimento organizacional, estudos realizados em vários países, sugerem uma infinidade de variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Essas diferentes variáveis (Mathieu e Zajac, 1990; Cruz, 2002; Leite, 2004) indicam que o trabalhador pode ser comprometido apenas por uma única dimensão, por duas ou por três, dependendo de um conjunto de fatores internos e externos ao indivíduo e à organização, dada a multidimensionalidade do constructo.

O trabalho desenvolvido por Mathieu e Zajac (1990) apresenta nos seus resultados uma extensa lista de variáveis antecedentes (características pessoais e do trabalho, papéis sociais, relações com a equipa, motivação, stress, envolvimento, satisfação com o trabalho) e consequentes (desempenho no trabalho) do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional surge na literatura nacional e internacional relacionado a diferentes variáveis, as quais podem ser classificadas em dois grandes grupos: variáveis pessoais, as quais possibilitam traçar um perfil dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil, personalidade, rendimento, escolaridade, cargo, antiguidade na empresa, tipo de vínculo contratual) e variáveis organizacionais que dependem dos gestores (ambiente de trabalho,

segurança, perspectivas de desenvolvimento de carreira, estrutura hierárquica, apoio à inovação, sistema de recursos humanos, diálogo, participação, valorização e reconhecimento).

Ao explorarem as variáveis antecedentes do comprometimento organizacional, esses estudos demonstraram evoluções expressivas ao ampliar as explicações de nível individual (características do trabalhador) para o nível organizacional (características do trabalho e da organização). Assim, contribuem para a compreensão do significado do trabalho para as relações humanas, não se configurando apenas como a fonte de rendimento e de subsistência, mas parte da satisfação pessoal, social e espiritual dos indivíduos.

3. Materiais e Métodos

O presente estudo teve como objetivo investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento afetivo dos colaboradores de uma empresa alimentar da Região Centro, bem como relacionar as variáveis sociodemográficas com a percepção de justiça e o comprometimento afetivo.

Assim, estabeleceram-se como objetivos específicos: i) averiguar quais as dimensões de justiça organizacional percebidas como mais frequentes no contexto estudado; ii) investigar a relação entre as percepções de justiça organizacional e o comprometimento afetivo dos trabalhadores; iii) verificar como as variáveis sociodemográficas se relacionam com a percepção de justiça e com o comprometimento afetivo.

3.1 Participantes

O estudo teve como população alvo 130 colaboradores de uma empresa (englobando todas as categorias), sendo a amostra constituída por 114 indivíduos (85 do sexo feminino e 29 do sexo masculino).

3.2 Procedimentos Formais e Éticos

O processo de investigação pautou-se pelo seguimento de procedimentos baseados numa rigorosa conduta ética. Numa fase inicial, a investigadora solicitou a autorização formal aos responsáveis da organização (empresa alimentar da Região Centro) para a distribuição dos questionários aos colaboradores de todos os departamentos.

Após diferimento, foi solicitado o preenchimento dos questionários aos colaboradores, salvaguardando o seu carácter voluntário e anónimo.

3.3 Instrumentos

O questionário engloba duas partes, a primeira composta pelas variáveis sociodemográficas sexo, idade, grau de instrução escolar, vínculo contratual, antiguidade e tipo de atividade desenvolvida, de modo a caracterizar a amostra.

Para mensuração da percepção de justiça organizacional e de comprometimento afetivo, os inquiridos foram convidados a assinalar as suas percepções num questionário com vinte itens/indicadores no formato de escala de Likert de 6 pontos (1: discordo totalmente a 6: concordo totalmente).

As primeiras dezassete questões dizem respeito à Escala de Justiça Organizacional, replicando o instrumento usado por Rego em 2000, após pesquisa na literatura e respetiva adaptação.

Os restantes três itens avaliam o comprometimento afetivo, seguindo questões formuladas também por Rego, que havia recolhido na literatura, validado e adaptado em 2002.

A fiabilidade/fidedignidade de um instrumento refere-se à precisão/garantia com que um determinado instrumento mede o constructo que pretende medir. Os estudos de fiabilidade/fidedignidade das escalas utilizadas no protocolo foram realizados através da verificação da sua consistência interna. Com este objetivo, determinam-se as médias das correlações existentes entre cada um dos itens da escala, o que contribui para o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach. Este deve apresentar valores acima de 0,80, sendo considerados aceitáveis índices superiores a 0,60 (Pestana e Gageiro, 2005).

Em relação ao presente estudo, os valores de alpha obtidos para a Escala de Justiça Organizacional situam-se entre 0,838 e 0,919. No que diz respeito ao índice para a escala total, esse valor foi de 0,940, o que é bastante revelador das excelentes qualidades psicométricas da escala utilizada. Os resultados apresentam-se de seguida.

Tabela 1. *Consistência Interna – Escala de Justiça Organizacional.*

Dimensões	Alfa de Cronbach	Número de Itens
Escala total	0,940	17
Dimensão interpessoal	0,865	12
Dimensão informacional	0,919	17
Dimensão distributiva	0,893	8
Dimensão procedimental	0,838	7

No que diz respeito ao Comprometimento Afetivo, os resultados obtidos são os que a seguir se apresentam.

Tabela 2. *Consistência Interna – Comprometimento Afetivo.*

	Alfa de Cronbach	Número de Itens
Escala Total	0,924	3

Neste caso, obtiveram-se valores de consistência interna de 0,924, indicando boas qualidades psicométricas para a mesma. Estes valores estão em consonância com os obtidos para a versão original, na qual se observaram valores de consistência interna entre 0,84 e 0,94 (Rego, 2003).

3.4 Análise Estatística

A análise estatística foi realizada com o recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences versão 17.0*). Para a análise dos resultados procedeu-se à análise descritiva das respostas observadas.

Na análise dos dados recorremos à estatística descritiva e a inferencial. Na descrição univariada das variáveis utilizámos as medidas de tendência central e dispersão.

De modo a determinar a possibilidade de utilização de estatísticas paramétricas, realizaram-se testes no sentido de verificar se os pressupostos para a sua realização se encontravam reunidos.

Relativamente aos testes de normalidade (testes de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors), verificou-se que as pontuações obtidas nas escalas, assim como nas respetivas dimensões, não apresentavam em alguns casos uma distribuição normal, uma vez que os valores de p se revelaram inferiores a 0,05 ($p \leq 0,05$).

Por este motivo, foram conduzidos, testes não paramétricos, U de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, de modo a detetar possíveis diferenças nos valores das escalas em relação a variáveis sociodemográficas.

Na análise bivariada recorremos aos testes não paramétricos U de Mann-Whitney e ao teste H Kruskal-Wallis. O teste U de Mann-Whitney é uma técnica utilizada para testar as diferenças entre os dois grupos independentes, sendo uma alternativa não-paramétrica ao teste t para amostras independentes. Em vez de comparar médias dos dois grupos, como no caso do t-teste, o teste U de Mann-Whitney compara medianas (Pallant, 2007).

O teste de Kruskal-Wallis (1952) é um método não paramétrico usado para testar se um conjunto de amostras provêm da mesma distribuição sendo uma extensão do teste *U* de Mann-Whitney para mais de duas amostras. Assim, o teste Kruskal-Wallis pode ser usado para testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes, ou de igual modo, se as amostras provêm de populações com a mesma distribuição (Marôco, 2011).

Também se utilizou o coeficiente de correlação de Pearson, que mede a direção da força de cada relação linear entre duas variáveis nos dados da amostra. A gama de coeficiente de correlação varia entre -1 e +1. Se existe uma forte relação linear positiva entre as variáveis, o valor de *r* será próximo de 1. Neste caso, face ao aumento dos valores de uma variável, os valores da outra variável aumentam na mesma proporção e vice-versa quando a correlação é significativa. Se houver uma forte relação linear negativa entre as variáveis, o valor de *r* será próximo de -1 e neste caso a correlação entre as variáveis é inversa.

Quando não existe uma relação linear entre as variáveis ou apenas uma relação fraca, o valor de *r* será próximo de 0. O valor de *r*=0 significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra, embora o valor de *p* possa revelar significância estatística (Marôco, 2011).

Relativamente à descrição dos resultados, em primeiro lugar, descreveremos as principais características dos participantes e de seguida, analisar-se-ão as medidas de tendência central e de dispersão obtidas em cada uma das escalas utilizadas. Serão também determinadas as diferenças nos valores dessas escalas, tendo em conta as características sociodemográficas e profissionais. Por fim, analisar-se-ão possíveis correlações entre os valores obtidos nas diferentes escalas.

4. Resultados

Colaboraram na investigação 114 indivíduos. A análise da distribuição por sexo apresentou uma clara feminização (*n*=85; 74,6%). A média de idades foi de 34,96 anos (*DP* = ± 9,289), sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 57 anos. Verificou-se ainda que 27,2% dos participantes apresentavam idades inferiores a 27 anos (*n*=31), 25,4% situavam-se na faixa etária dos 28 aos 34 anos (*n*=29) apresentando os mesmos valores na faixa etária dos 35 aos 42 anos. A percentagem dos inquiridos que apresentavam idade igual ou superior a 43 anos foi de 21,9% (*n*=25).

Tabela 3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.

	<i>n</i>	%	Estatísticas descritivas
Sexo			
Feminino	85	74,6	<i>Mo</i> = Feminino
Masculino	29	25,4	
Idade (anos)			
			<i>MD</i> =34
<27	31	27,2	<i>M</i> = 34,96 anos
28 – 34	29	25,4	<i>DP</i> = 9,289
35 – 42	29	25,4	<i>Mo</i> = <27
+ 43	25	21,9	
Instrução Escolar			
			<i>Mo</i> = Até ao 12.º ano
Até ao 4.º ano	1	0,9	
Até ao 6.º ano	7	6,1	
Até ao 9.º ano	40	35,1	
Até ao 12.º ano	49	43,0	
Licenciatura	13	11,4	
Mestrado	4	3,5	

Notas: *Mo* = Moda; *MD* = Mediana; *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão.

Relativamente às habilitações literárias, os participantes afirmaram maioritariamente ter habilitações até ao 12.º ano ($n=49$; 43,0%), seguindo-se com 35,1% ($n=40$) os inquiridos com o 3.º ciclo do Ensino Básico. Observou-se ainda uma percentagem de participantes 11,4% ($n=13$) ao nível de Licenciatura, 6,1% ($n=7$) de inquiridos com o 2.º ciclo do Ensino Básico, 3,5% ($n=4$) dos inquiridos com Mestrado e finalmente, 0,9% ($n=1$) com o 1.º ciclo do Ensino Básico.

Em termos de situação profissional, verificou-se que a grande maioria dos participantes ($n=85$; 74,6%) era efetivo, sendo apenas de 25,4% ($n=29$) a percentagem de trabalhadores com contrato a termo.

Verificou-se face à antiguidade na empresa que 31,6% ($n=36$) dos inquiridos trabalhavam há menos de dois anos e 20,2% ($n=23$) entre 2-5 anos. Trabalhadores com 20 ou mais anos de atividade foram representados por 14,9% ($n=17$), com as mesmas percentagens 13,2% ($n=15$) os trabalhadores entre 15-20 anos e 5-10 anos. Por fim, 7% ($n=8$) com antiguidade de 10-15 anos.

No que diz respeito às áreas profissionais, a maioria dos participantes estavam inseridos na área da produção 71,1% ($n=81$), seguida da área de planejamento/compras/logística com 12,3% ($n=14$). A área de qualidade/ambiente apresentou 6,1% ($n=7$) e a área de recursos humanos com 4,4% ($n=5$). A área administrativa com 2,6% ($n=3$), a área comercial/marketing 1,8% ($n=2$), e finalmente, a área financeira representada por 0,9% ($n=1$) de participantes.

Tabela 4. *Caracterização Profissional da Amostra.*

	<i>n</i>	%	Estatísticas descritivas
Tipo de Contrato			
Efetivo	85	74,6	<i>Mo</i> = Efetivo
A termo	29	25,4	
Antiguidade na Empresa (anos)			<i>MD</i> = 2,0
<2	36	31,6	<i>M</i> = 2,95
2 – 5	23	20,2	<i>DP</i> = 1,852
5 – 10	15	13,2	<i>Mo</i> = menos de 2 anos
10 – 15	8	7,0	
15 – 20	15	13,2	
>20	17	14,9	
Área de atividade profissional			<i>Mo</i> = Produção
Produção	81	71,1	
Comercial/Marketing	2	1,8	
Financeira	1	0,9	
Recursos Humanos	5	4,4	
Planeamento/ Compras/Logística	14	12,3	
Qualidade/Ambiente	7	6,1	
Administrativa	3	2,6	

Notas: *Mo* = Moda; *MD* = Mediana; *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão.

Determinaram-se estatísticas descritivas neste estudo para avaliar o comprometimento afetivo e a percepção de justiça organizacional dos participantes em relação às suas características sociodemográficas e profissionais.

A observação da pontuação das diferentes dimensões permitiu constatar que os valores mínimos em todas as áreas da escala de justiça organizacional foram similares rondando os 2,25 até 2,50, à exceção da justiça distributiva cotada com o mínimo de 1,40. Relativamente

ao comprometimento afetivo, a avaliação mínima apresentada foi de 2,00 numa escala de 1 a 6.

Tabela 5. *Estatística Descritiva - Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo.*

Dimensões	<i>n</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Justiça distributiva	114	1,40	6,00	4,1281	,94452
Justiça procedimental	114	2,50	6,00	4,2741	,66433
Justiça interpessoal	114	2,25	6,00	4,9189	,85218
Justiça informacional	114	2,50	6,00	4,7939	,80804
Justiça interacional	114	2,38	6,00	4,8564	,80979
Justiça organizacional	114	2,35	6,00	4,5052	,70457
Comprometimento afetivo	114	2,00	6,00	5,1930	,87001

Diferenças na pontuação de acordo com o sexo

No sentido de determinar possíveis diferenças nos valores médios e medianos de cada um dos domínios da escala considerada, utilizou-se o teste *U* de Mann-Whitney.

Observaram-se valores médios e medianos mais elevados para as mulheres nas dimensões de justiça distributiva, procedimental, e no total da escala de justiça organizacional, bem como no comprometimento afetivo. Relativamente ao sexo masculino, encontraram-se tanto médias como medianas superiores na justiça informacional e interacional. Apesar destas diferenças encontradas nas pontuações, estas não se revelaram estatisticamente significativas.

Tabela 6. *Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com o Sexo.*

Dimensões	Sexo	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>MD</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Justiça	Feminino	85	4,1624	,90632,	4,2000	1105,500	,407
Distributiva	Masculino	29	4,0276	1,05928	4,0000		
Justiça	Feminino	85	4,2765	,63507	4,2500	1200,500	,833
Procedimental	Masculino	29	4,2672	,75573	4,0000		
Justiça	Feminino	85	4,8471	,83349	4,8750	1196,500	,814
Interacional	Masculino	29	4,8836	,74920	5,0000		
Justiça	Feminino	85	4,9265	,86587	5,0000	1219,500	,932
Interpessoal	Masculino	29	4,8966	,82515	5,0000		

Justiça	Feminino	85	4,7676	,83701	4,7500	1144,000	,563
Informacional	Masculino	29	4,8707	,72463	5,0000		
Justiça	Feminino	85	4,5114	,70214	4,4706	1202,500	,195
Organizacional	Masculino	29	4,4868	,72384	4,3529		
Comprometimento	Feminino	85	5,2314	,88793	5,6667	1100,500	,370
Afetivo	Masculino	29	5,0805	,81967	5,0000		

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; *MD* = Mediana; *U* = teste de Mann-Whitney; *p* = Correlação significativa ao nível de $p < 0.05$.

Diferenças na pontuação de acordo com a idade

Na dimensão justiça procedimental, as médias e medianas mais baixas surgiram na faixa etária do grupo com idades inferiores (≤ 27 anos). No entanto, a diferença observada não apresentou significância estatística.

No que concerne à justiça distributiva, verificamos valores mais elevados (média e mediana) no agrupamento etário mais elevado. As diferenças entre os grupos etários são estatisticamente significativas.

Já as dimensões justiça organizacional (+ 43 anos) e comprometimento afetivo (35-42 anos; + 43 anos) apresentaram diferenças mais elevadas para os indivíduos que pertencem aos agrupamentos etários mais elevados. As diferenças mostraram ser estatisticamente significativas.

Na justiça interpessoal, as diferenças menores são observadas nos inquiridos que apresentam idades menores (≤ 27). As diferenças são estatisticamente significativas.

Em todas as outras dimensões da justiça verificaram-se as maiores diferenças de médias e medianas nas faixas etárias de mais de 43 anos, 28-34 anos e 35-42 anos. Os valores de prova *p* comprovaram a significância estatística dessas diferenças.

Tabela 7. Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Idade.

Dimensões	Idade (anos)	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>MD</i>	<i>KW</i>	<i>p</i>
Justiça	≤ 27	31	3,889	,62562	4,0000	11,130	,011
Distributiva	28-34	29	3,9172	1,12956	3,6000		
	35-42	29	4,2621	,85374	4,2000		
	+ 43	25	4,5200	1,00333	4,4000		
Justiça	≤ 27	31	4,0323	,57642	4,0000	6,322	,097
Procedimental	28-34	29	4,3534	,75154	4,2500		

	35-42	29	4,4224	,64123	4,2500		
	+ 43	25	4,3100	,64259	4,2500		
Justiça	<=27	31	4,4960	,79810	4,6250	9,380	,025
Interacional	28-34	29	5,0129	,83609	5,1250		
	35-42	29	4,8836	,76103	4,7500		
	+ 43	25	5,0900	,73821	5,2500		
Justiça	<=27	31	4,5565	,83594	4,5000	9,219	,027
Interpessoal	28-34	29	5,1034	,88519	5,5000		
	35-42	29	4,9138	,78569	4,7500		
	+ 43	25	5,1600	,80000	5,2500		
Justiça	<=27	31	4,4355	,80614	4,5000	8,421	,038
Informacional	28-34	29	4,9224	,82674	5,0000		
	35-42	29	4,8534	,77493	4,7500		
	+ 43	25	5,0200	,72140	5,2500		
Justiça	<=27	31	4,2068	,60997	4,1765	8,743	,033
Organizacional	28-34	29	4,5355	,79890	4,5294		
	35-42	29	4,5923	,65275	4,3529		
	+ 43	25	4,7388	,66963	4,7647		
Comprometimento	<=27	31	4,6129	,86108	4,6667	19,895	,000
Afetivo	28-34	29	5,3218	,84272	5,6667		
	35-42	29	5,3678	,80349	6,0000		
	+ 43	25	5,5600	,65064	6,0000		

Notas: M = Média; DP = Desvio-padrão; MD = Mediana; KW = teste de Kruskal Wallis; p = Correlação significativa ao nível de $p < 0,05$.

Diferenças na pontuação de acordo com a instrução escolar

Nas dimensões distributiva, interacional, interpessoal, informacional, e no total da escala de justiça organizacional, as diferenças de médias e medianas maiores foram observadas para os indivíduos com grau de mestrado. Em relação à dimensão comprometimento afetivo, as maiores diferenças amostrais foram verificadas nos indivíduos com escolaridade até ao 6.º ano.

As diferenças observadas entre os grupos não são estatisticamente significativas para nenhuma das dimensões.

Tabela 8. *Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Instrução Escolar.*

Dimensões	Instrução Escolar	n	M	DP	MD	KW	p
Justiça Distributiva	Até ao 6.º ano	7	4,3143	,92993	4,2000	,947	,814
	Até ao 9.º ano	40	4,1200	,95520	4,2000		
	Até ao 12.º ano	49	4,0612	,91670	4,0000		
	Licenciatura	13	4,1538	,99047	4,0000		
	Mestrado	4	4,6000	1,47874	4,8000		
Justiça Procedimental	Até ao 6.º ano	7	4,3214	,42608	4,5000	2,400	,494
	Até ao 9.º ano	40	4,1438	,52467	4,0000		
	Até ao 12.º ano	49	4,3622	,77571	4,2500		
	Licenciatura	13	4,3077	,71556	4,2500		
	Mestrado	4	4,4375	,71807	4,1250		
Justiça Interacional	Até ao 6.º ano	7	4,7679	,90838	4,6250	,759	,859
	Até ao 9.º ano	40	4,8094	,74571	5,0000		
	Até ao 12.º ano	49	4,8316	,87036	4,8750		
	Licenciatura	13	5,0481	,78650	5,1250		
	Mestrado	4	5,2813	,83151	5,3125		
Justiça Interpessoal	Até ao 6.º ano	7	4,8571	,98802	4,7500	,598	,847
	Até ao 9.º ano	40	4,9000	,81217	5,0000		
	Até ao 12.º ano	49	4,8724	,90156	5,0000		
	Licenciatura	13	5,0962	,82625	5,2500		
	Mestrado	4	5,3125	,80039	5,3750		
Justiça Informacional	Até ao 6.º ano	7	4,6786	,85042	4,5000	1,412	,703
	Até ao 9.º ano	40	4,7188	,71877	4,7500		
	Até ao 12.º ano	49	4,7908	,88880	4,7500		
	Licenciatura	13	5,0000	,76376	5,0000		
	Mestrado	4	5,2500	,88976	5,3750		
Justiça Organizacional	Até ao 6.º ano	7	4,5294	,71320	4,3529	,272	,965
	Até ao 9.º ano	40	4,4500	,60468	4,4118		
	Até ao 12.º ano	49	4,4946	,78663	4,4706		
	Licenciatura	13	4,6109	,68412	4,5882		
	Mestrado	4	4,8824	,91508	4,8529		
Comprometimento	Até ao 6.º ano	7	5,5714	,78680	6,0000	2,898	,408

Afetivo	Até ao 9.º ano	40	5,2917	,79237	5,5000
	Até ao 12.º ano	49	5,0816	,95144	5,3333
	Licenciatura	13	5,2051	,90818	5,6667
	Mestrado	4	5,0000	,72008	4,8333

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; *MD* = Mediana; *KW* = teste de Kruskal-Wallis; *p* = Correlação significativa ao nível de $p < 0.05$.

Diferenças na pontuação de acordo com a vinculação laboral

Verificou-se que tanto as medianas como as médias foram mais elevadas nos trabalhadores com contrato efetivo nas dimensões distributiva, procedimental e no comprometimento afetivo. Contudo, estas diferenças não se mostraram estatisticamente significativas, à exceção do comprometimento afetivo.

Tabela 9. *Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com o Vínculo Contratual.*

Dimensões	Contrato	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>MD</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Justiça	Efetivo	61	4,1344	1,01109	4,2000	1562,500	,758
Distributiva	A termo	53	4,1208	,87120	4,0000		
Justiça	Efetivo	61	4,2910	,64740	4,2500	1541,500	,666
Procedimental	A termo	53	4,2547	,68901	4,0000		
Justiça	Efetivo	61	4,9139	,76224	4,8750	1504,000	,522
Interacional	A termo	53	4,7901	,86386	5,0000		
Justiça	Efetivo	61	4,9590	,81673	5,0000	1530,500	,623
Interpessoal	A termo	53	4,8726	,89687	5,0000		
Justiça	Efetivo	61	4,8689	,74806	4,7500	1470,000	,403
Informacional	A termo	53	4,7075	,87119	4,7500		
Justiça	Efetivo	61	4,5381	,68049	4,4118	1554,000	,722
Organizacional	A termo	53	4,4673	,73601	4,4706		
Comprometimento	Efetivo	61	5,3607	,79651	6,0000	1229,500	,022
Afetivo	A termo	53	5,0000	,91754	5,0000		

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; *MD* = Mediana; *U* = teste de Mann-Whitney; *p* = Correlação significativa ao nível de $p < 0.05$.

Diferenças na pontuação de acordo com a antiguidade na empresa

Foi possível observar que na dimensão justiça distributiva, os valores mais elevados coincidem com os dois grupos com maior antiguidade.

Tanto na justiça procedimental, como no total da escala de justiça organizacional, não se observam crescendos/diminuições nas pontuações se tivermos como foco a antiguidade na empresa.

Na dimensão justiça interacional e interpessoal, as pontuações mais elevadas e menores não se encontram nos extremos dos agrupamentos, verificando-se que é um grupo central (5-10 anos) que apresenta valores mais elevados.

Na dimensão justiça informacional são os grupos centrais (5-10 anos; 10-15 anos; 15-20 anos) que apresentam valores mais elevados (médias e medianas).

No comprometimento afetivo, a menor pontuação foi detetada no intervalo 10-15 anos.

Pelo valor de prova p ($<0,05$) concluiu-se que as diferenças encontradas nas pontuações médias e medianas nas várias dimensões não se revelaram estatisticamente significativas à exceção do comprometimento afetivo.

Tabela 10. *Diferenças nas Pontuações das Escalas de Acordo com a Antiguidade.*

Dimensões	Antiguidade (anos)	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>MD</i>	<i>KW</i>	<i>p</i>
Justiça Distributiva	< 2	36	4,1167	,77146	4,0000	4,442	,488
	2 - 5	23	3,9913	1,12246	3,6000		
	5 - 10	15	4,0000	,99139	4,2000		
	10 -15	8	3,8500	,86685	4,0000		
	15-20	15	4,4267	,78510	4,4000		
	+ 20	17	4,3176	1,15555	4,4000		
Justiça Procedimental	< 2	36	4,2083	,60208	4,0000	3,307	,653
	2 - 5	23	4,3370	,74852	4,2500		
	5 - 10	15	4,1500	,73679	4,0000		
	10 -15	8	4,0625	,25877	4,0000		
	15-20	15	4,4833	,69736	4,2500		
	+ 20	17	4,3529	,72381	4,2500		
Justiça Interacional	< 2	36	4,7847	,84389	4,9375	1,689	,890
	2 - 5	23	4,7989	,80193	4,7500		
	5 - 10	15	4,9917	,90690	5,1250		
	10 -15	8	4,9531	,81815	4,7500		
	15-20	15	4,9500	,76881	5,0000		
	+ 20	17	4,8382	,78283	4,6250		
Justiça	< 2	36	4,9028	,87684	5,0000	1,417	,922

Interpessoal	2 - 5	23	4,8261	,83406	5,0000		
	5 - 10	15	5,0667	1,00653	5,5000		
	10 -15	8	4,8125	,87372	4,5000		
	15-20	15	5,0000	,78490	5,0000		
	+ 20	17	4,9265	,82805	4,7500		
Justiça	< 2	36	4,6667	,85356	4,7500	2,939	,709
Informacional	2 - 5	23	4,7717	,79384	4,7500		
	5 - 10	15	4,9167	,84339	5,0000		
	10 -15	8	5,0938	,80109	5,0000		
	15-20	15	4,9000	,80067	5,0000		
	+ 20	17	4,7500	,76035	4,5000		
Justiça	< 2	36	4,4526	,66578	4,4412	1,758	,882
Organizacional	2 - 5	23	4,4527	,81362	4,3529		
	5 - 10	15	4,5020	,76950	4,6471		
	10 -15	8	4,4191	,51516	4,4118		
	15-20	15	4,6863	,67754	4,6471		
	+ 20	17	4,5709	,73552	4,4118		
Comprometimento	< 2	36	4,8796	,80535	5,0000	17,677	,003
Afetivo	2 - 5	23	5,2899	,77397	5,6667		
	5 - 10	15	5,2222	1,20624	6,0000		
	10 -15	8	4,7500	,88641	4,5000		
	15-20	15	5,7333	,56625	6,0000		
	+ 20	17	5,4314	,73376	6,0000		

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; *MD* = Mediana; *KW* = teste de Kruskal-Wallis ; *p* = Correlação significativa ao nível de $p < 0.05$.

Diferenças na pontuação de acordo com a área profissional desempenhada

No que concerne à atividade profissional desempenhada na empresa, as diferenças de médias e medianas mais elevadas foram observadas na área comercial/marketing em todas as dimensões.

Na dimensão justiça distributiva, existem diferenças sendo encontrados os valores mais elevados na área comercial/marketing ($M = 6,0000$; $MD = 6,0000$) e menores na área administrativa ($M = 3,2667$; $MD = 3,0000$). As diferenças encontradas revelaram-se estatisticamente significativas.

O grupo profissional mais representativo, a produção ($n=81$; 71,1%) apresentou, nas várias facetas da justiça organizacional, valores médios que variaram entre 4,1802 na justiça distributiva e 4,8796 na justiça interpessoal. No entanto, o comprometimento afetivo atingiu o valor médio de 5,1235.

Tabela 11. *Diferenças de Pontuações nas Escalas de Acordo com a Área Profissional.*

Dimensões	Área Profissional	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>MD</i>	<i>KW</i>	<i>p</i>
Justiça	Produção	81	4,1802	,85942	4,2000	11,999	,035
Distributiva	Comercial/Marketing	2	6,0000	,00000	6,0000		
	Recursos humanos	5	4,4000	,96954	4,2000		
	Planeamento/Logística	14	3,8000	1,11769	3,4000		
	Qualidade/Ambiente	7	3,8571	1,22591	3,4000		
	Administrativa	3	3,2667	,64291	3,0000		
Justiça	Produção	81	4,2500	,66144	4,0000	7,887	,163
Procedimental	Comercial/Marketing	2	5,0000	,70711	5,0000		
	Recursos Humanos	5	4,6000	,91173	4,5000		
	Planeamento/Logística	14	4,3214	,69634	4,2500		
	Qualidade/Ambiente	7	4,3929	,37796	4,2500		
	Administrativa	3	3,5833	,52042	3,7500		
Justiça	Produção	81	4,8102	,84874	4,8750	7,053	,217
Interacional	Comercial/Marketing	2	5,8750	,17678	5,8750		
	Recursos Humanos	5	4,8500	,94951	4,7500		
	Planeamento/Logística	14	4,8214	,66092	4,9375		
	Qualidade/Ambiente	7	5,3929	,56101	5,7500		
	Administrativa	3	4,6250	,45069	4,5000		
Justiça	Produção	81	4,8796	,88487	5,0000	6,806	,235
Interpessoal	Comercial/Marketing	2	6,0000	,00000	6,0000		
	Recursos humanos	5	4,9000	,96177	4,7500		
	Planeamento/Logística	14	4,9107	,78205	5,0000		
	Qualidade/Ambiente	7	5,4286	,49401	5,7500		
	Administrativa	3	4,6667	,52042	4,5000		
Justiça	Produção	81	4,7407	,85096	4,7500	6,970	,223
Informacional	Comercial/Marketing	2	5,7500	,35355	5,7500		

	Recursos humanos	5	4,8000	,94207	4,7500		
	Planeamento/Logística	14	4,7321	,60815	4,7500		
	Qualidade/Ambiente	7	5,3571	,64319	5,7500		
	Administrativa	3	4,5833	,38188	4,5000		
Justiça Organizacional	Produção	81	4,4931	,71420	4,4706	7,898	,162
	Comercial/Marketing	2	5,7059	,24957	5,7059		
	Recursos humanos	5	4,6588	,87685	4,4706		
	Planeamento/Logística	14	4,4034	,65008	4,2941		
	Qualidade/Ambiente	7	4,7059	,58921	4,5882		
	Administrativa	3	3,9804	,23773	3,9412		
Comprometimento Afetivo	Produção	81	5,1235	,90745	5,3333	7,647	,177
	Comercial/Marketing	2	6,0000	,00000	6,0000		
	Recursos humanos	5	5,8000	,44721	6,0000		
	Planeamento/Logística	14	5,3095	,84190	5,6667		
	Qualidade/Ambiente	7	5,3810	,59094	5,0000		
	Administrativa	3	4,6667	,57735	5,0000		

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; *MD* = Mediana; *KW* = teste de Kruskal-Wallis ; *p* = Correlação significativa ao nível de $p < 0.05$.

Correlações de Pearson – Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo

As possíveis correlações entre os valores das escalas, obtidos pelos participantes, foram determinadas com recurso ao coeficiente de correlação de Pearson e encontram-se na tabela seguinte.

A justiça distributiva apresentou uma forte correlação com a justiça procedimental ($r=,715$, $n=114$, $p < 0,001$) e moderada com o comprometimento afetivo ($r=,491$, $n = 114$, $p < 0,001$). Por sua vez, a justiça procedimental teve uma correlação forte com a justiça informacional ($r=,638$, $n = 114$, $p < 0,001$) e menos forte com o comprometimento afetivo ($r=,535$, $n = 114$, $p < 0,001$).

A justiça interpessoal teve uma correlação bastante forte com a justiça informacional ($r=,903$, $n = 114$, $p < 0,001$) e menos forte com o comprometimento afetivo ($r=,611$, $n = 114$, $p < 0,001$).

O comprometimento afetivo teve uma correlação estatisticamente mais significativa com a justiça interpessoal ($r=,611$, $n = 114$, $p < 0,001$) e com a justiça informacional ($r=,568$, $n = 114$, $p < 0,001$), sendo no entanto, menos significativa na justiça distributiva ($r=,491$, $n =$

114, $p < 0,001$). Face ao total da justiça atinge o valor de $r = ,640$ ($n = 114$, $p < 0,001$) o que traduz nesta escala uma correlação forte.

Tabela 12. *Correlações de Pearson – Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo.*

Escala	1	2	3	4	5	6	7
1.Total Justiça Distributiva	-	,715**	,500**	,520**	,522**	,835**	,491**
2.Total Justiça Procedimental		-	,623**	,638**	,646**	,853**	,535**
3.Total Justiça Interpessoal			-	,903**	,977**	,863**	,611**
4.Total Justiça Informacional				-	,974**	,873**	,568**
5.Total Justiça Interacional					-	,890**	,605**
6.Total Justiça Organizacional						-	,640**
7.Tot. Comprometimento Afetivo							-

** Correlação significativa ao nível de $p < 0,001$ (bilateral).

5. Discussão dos Resultados

O primeiro elemento digno de nota é que os dois instrumentos de medida aqui expostos, o modelo tetra dimensional das percepções de justiça e a escala de comprometimento afetivo, demonstram boas propriedades psicométricas, relativamente às consistências internas.

Importa notar que esta pesquisa comportou algumas limitações, embora estas não ofusquem a relevância da evidência empírica facultada, recomendamos precauções em estudos posteriores.

Assim, sugerimos que as variáveis dependentes e independentes sejam colhidas em diferentes culturas e em momentos diferentes. Estudos vindouros deverão contornar estes riscos, designadamente na obtenção dos dados de justiça e de comprometimento em momentos temporalmente distanciados.

Estão ausentes do estudo outras variáveis que poderiam ajudar a compreender as razões pelas quais a justiça explica o comprometimento. A título ilustrativo, mencionam-se a confiança, os contratos relacionais, as trocas sociais e o reconhecimento intelectual e emocional.

Neste estudo foram consideradas variáveis como o sexo, a idade, o nível de instrução escolar, o vínculo contratual, a antiguidade na empresa e a área de atividade profissional. As questões iniciais contemplavam se estas características influenciavam as percepções de justiça organizacional e comprometimento afetivo dos trabalhadores.

Os resultados sugerem não haver diferenças significativas entre o sexo feminino e masculino, embora tenham-se encontrado valores mais elevados para as mulheres em todas as dimensões da justiça organizacional, à exceção das dimensões interacional e informacional. No âmbito do comprometimento afetivo, também apresentam comparativamente valores mais elevados, salientando que estas representam 74,6% ($n=85$) da amostra.

Relativamente ao fator idade, destacam-se níveis crescentes de comprometimento afetivo e de perceção de justiça organizacional, nas faixas etárias mais elevadas dos trabalhadores. Em todas as dimensões da justiça avaliadas, verificam-se diferenças de médias e medianas maiores nos intervalos de 28-34, 35-42 e mais de 43 anos.

Os inquiridos com mestrado apresentaram as diferenças de médias maiores, embora sem discrepâncias relevantes no âmbito da justiça organizacional. Em relação ao comprometimento afetivo, as maiores diferenças verificam-se nos inquiridos com escolaridade até ao 6.º ano, apresentando os valores mais elevados nas respostas. Os valores mais baixos relativos ao comprometimento afetivo são expressos pelo grupo com qualificações escolares mais elevadas, sendo estas diferenças pouco significativas.

Os trabalhadores com vínculo efetivo, apresentam perceções de justiça mais positivas, bem como níveis de comprometimento afetivo mais elevados.

No que respeita à antiguidade na empresa, verificamos que em todas as dimensões da escala de justiça organizacional, os valores apresentados parecem não ser afetados por este fator. Mas, parece ser significativo na avaliação de comprometimento afetivo nos trabalhadores com vínculos mais longos, com 15 ou mais anos de serviço.

Na distribuição por áreas profissionais desempenhadas na empresa, as diferenças mais elevadas foram observadas na área comercial/marketing, em todas as dimensões. Os valores mais reduzidos foram expressos pela área administrativa, em todos os itens avaliados. Não obstante, dada a reduzida representatividade destes grupos face à amostra ($n=5$; 4,4%) não se podem fazer maiores ilações.

A avaliação da justiça organizacional parece não ser significativamente afetada pelas funções desempenhadas, uma vez que as respostas dos restantes trabalhadores ($n=107$; 93,9%) são homogéneas quer na área da justiça organizacional quer no comprometimento afetivo.

A justiça interacional, que integra as dimensões informacional e interpessoal, predomina relativamente à distributiva, parecendo explicar o elevado nível de comprometimento afetivo. Estes dados não desvalorizam a relevância da justiça procedimental para o comprometimento organizacional, mas apontam para a necessidade de não ser descurada a justiça distributiva.

Poder-se-ia então afirmar que surge deste estudo uma simples linha orientadora: se as organizações desejam colaboradores mais afetivamente comprometidos, necessitam de atuar sobre as várias facetas da justiça - isto é, sobre as rosas (procedimental/interacional) mas também sobre o pão (distributiva) (Martin e Harder, 1994; Rego, 2000a, 2000b, 2002). Esta é uma das vias mais eficazes para o funcionamento organizacional, tal como vários autores têm sugerido (Greenberg, 1990; Kim e Mauborgne, 1997; Greenberg e Lind, 2000; Rego, 2000a, 2000b, 2002).

É importante que os decisores organizacionais tenham consciência destes potenciais efeitos e sejam capazes de compreender como podem agir sobre eles. Para isso devem tomar em conta que as pessoas não são sensíveis apenas ao que recebem (recompensas), mas também correspondem aos procedimentos e ao grau de dignidade e respeito com que são tratadas. As pessoas não reagem, apenas, à justiça que lhes cabe, mas também à que vêm ser aplicada às pessoas que as rodeiam.

Concluindo, podemos afirmar que neste estudo, a recompensa remuneratória (justiça distributiva) não é preditora do comprometimento afetivo, pelo contrário, parecem ser fatores de consolidação o tempo, que se traduziu nos anos de trabalho na empresa e nas idades dos trabalhadores, e a segurança do vínculo laboral.

Bibliografia

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, p. 267-299. New York: Academic Press

Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitments to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.

Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, n. 26, p. 49-61.

Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, n. 49, p. 252-276.

Allen, N. J., e Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In: Goffin, R. D.; Helmes, E. (Eds.). *Problems and solutions in human assessment: honouring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, p. 285-314.

Alexander, S., e Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1 (2): 177-198.

Almeida, G. de O., e Silva, Â. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, v. 4, n. 2, p. 160-175.

Ambrose, M., Hess, R. L., e Ganesan, S. (2007). The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1): 21-36.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., e Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3): 443-453.

Assmar, E.M.L., Ferreira M.C., Souto, S.O., Souza, A.L.R., Mac-Cord, F. e Borges, D. (2002). Justiça Organizacional: Um modelo Multidimensional para uso no Brasil. In: *I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão*, 2002, São Paulo. I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 2002.

Bandeira, M. L., Marques, A. L., e Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago.

Barros, C. S. (2008). *Responsabilidade social e comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas cearenses*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

Bassan, J. S. L. (2007). *Liderança e comprometimento: uma relação possível?* Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília.

Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85-112). New York: Psychology Press.

Bies, R. J. e Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., e Bazerman, M. H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. New York: JAI Press, v. 1. p. 43-55.

Chen, C. V., e Indartono, S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics*, 103 (4): 529-541.

Chen, Z., Zhang, X., Leung, K., e Zhou, F. (2010). Exploring the Interactive Effect of Time Control and Justice Perception on Job Attitudes. *The Journal of Social Psychology*, 150 (2): 181-197.

Cohen-Charash, Y., e Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L., e Ng, K. Y. (2001). Justice at Millenium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., e Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 356). New York: Psychology Press.

Cropanzano, R., e Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons, v. 12. p. 317-372.

Cruz, M. de M. (2002). *Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor de Construção Civil*. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Dessler, G. (2002). *Human Ressource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Eckert, A. (2006). *Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Filenga, D., e Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.41, n.4, p. 431- 441, out./nov./dez.

Folger, R. (1977). Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of “Voice” and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2): 108-119.

Folger, R., e Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1): 115-130.

Gormley, D. K., e Kennerly, S. (2010). Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment. *Journal of Professional Nursing*, 26 (2): 108-115.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 79-103.

Greenberg, J., e Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In: Cooper, C. L.; Locke, E. A. (Eds.). *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Malden, MA: Blackwell, p. 72-108.

Greenberg, J., e McCarty, C. L. (1990). The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness. *Labor Law Journal*, 41 (8): 580-586.

Hackett, R. D., Bycio, P., e Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, n. 79, p. 15-23.

Homans, G.C., (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul.

Hulland, J., Nenkov, G. Y., e Barclay, D. W. (2012). Perceived Marketing-sales Relationships Effectiveness: A Matter of Justice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3): 450-467.

Iverson, R. D., e Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, v. 3, n. 36, p. 307-333.

Jonas, F. M. (2008). *Uma investigação empírica sobre a relação entre justiça, comprometimento e cidadania organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro.

Kim, W. C., e Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 4, p. 65-75.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impacts on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 489-511.

Konovsky, M. A., e Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, n. 76, p. 698-707.

Konovsky, M. A., e Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656-669.

Kruskal, W. H., e Wallis, W. A. (1952). *Use of ranks in one-criterion variance analysis*. J. Amer. Statist. Assoc. 47, 583-621.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., e Griffin, M. L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (6): 644-656.

Lauer-Leite, I. D. (2006). Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina*, n. 5, fev.

Leite, C. F. F. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista.

Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., e Zhao, Y. (2012). How Does Justice Matter in Achieving Buyer-supplier Relationship Performance? *Journal of Operations Management*, 30 (5): 355-367.

Marôco, J. (2011). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pero Pinheiro: Report Number Lda.

Martin, J., e Harder, J. W. (1994). Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, v. 7, n. 3, p. 241-264.

Mathieu, J. E., e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194.

McFarlin, D. B., e Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626- 637.

McFarlin, D. B., e Sweeney, P. D. (2001). Cross-cultural applications of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the workplace: from theory to practice*. London: Lawrence Erlbaum, p. 67-95.

McGee, G. W., e Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, n. 72, p. 638-641.

Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.

Mendonça, H., e Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez.

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.

Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, n. 11, p. 299-326.

Moon, M. M., e Jonson, C. L. (2012). The Influence of Occupational Strain on Organizational Commitment Among Police: A General Strain Theory Approach. *Journal of Criminal Justice*, 40 (3): 249-258.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., e Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 3, n. 6, p. 209-225.

Mowday, R.T., Porter, L.W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n. 14, p. 224-247.

Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1): 115-133.

Özgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the

Context of Organizational Behavior. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11 (1): 241-247.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*, 4th Edition. Crow's Nest: New South Wales.

Prabhakar, G. V., e Ram, P. (2011). Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment. International. *Journal of Business and Social Science*, 2 (2): 55-62.

Rego, A. (2000). Justiça Organizacional – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Psicologia: Teoria e Prática*, 14 (2): 285-307.

Rego, A. (2000a). *Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Lisboa. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Rego, A. (2000b). *Justiça e cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2): 119-131.

Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2): 209-241.

Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, Quantas Dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4):25-35.

Rego, A. (2003a). Climas de Justiça e Comprometimento Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3 (1): 27-60.

Rego, A. (2003b). Empenhamento Organizacional: Um Contributo Empírico para o Fomento da Qualidade nas/das Instituições de Ensino Superior. *Revista de Administração*, 38 (4):298-313.

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., e Vieira, A. (2002). Justiça nas Organizações: Um Modelo Tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2 (2): 113-142.

Rego, A., e Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1): 151-177.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., e Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64 (5): 524-532.

Ribeiro, J. A., e Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30 (1): 4-21.

Scandura, T. A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (1): 58-69.

Shi, J., Lin, H., Wang, L., e Wang, M. (2009). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice. *Social Behavior and Personality*, 37 (2): 209-222.

Sotomayor, A. M. da S. B. de. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez.

Sweeney, P. D., e McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 55, p. 23-40.

Sweeney, P. D.; McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, n. 18, p. 83-98.

Tamayo, A. *et al.* (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 17, n. 1, p. 27-35, jun./abr.

Thibaut, J., Walker, L., LaTour, S., e Houldent, P. (1974). Procedural Justice as Fairness. *Stanford Law Review*, 26 (6): 1271-1289.

Tyler, T. R. (1987). Procedural Justice Research. *Social Justice Research*, 1 (1): 41-65.

Tyler, T. R., e Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: Carroll, J. S. (Ed.). *Applied social psychology in business settings*. London: Lawrence Erlbaum, p. 77-98.

Viator, R. E., e Scandura, T. A. (1991). A Study of Mentor-Protege Relationships in a Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 5 (3): 20-30.

Anexos

Anexo A

Comprometimento Afetivo e Justiça Organizacional

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação de uma tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga de Coimbra (ISMT) e tem como principal objetivo o estudo do comprometimento afetivo dos membros organizacionais e as suas perceções de justiça.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados recolhidos serão apenas usados para fins de análise estatística, de acordo com as Leis de Proteção de Dados de Portugal (Lei n.º 67/98 de 26 de Outubro).

Por favor responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas. A sua opinião é muito importante. Obrigado pela colaboração.

Contacto da aluna: ana.n.rocha@gmail.com

Ficha Técnica. A Bateria inclui os seguintes instrumentos padronizados, em versão integral ou parcial: Escala de Perceção de Justiça Organizacional (Folger & Konovsky, 1989; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975 – Tradução e Adaptação: Rego, A., 2000); Escala de Comprometimento Organizacional (Porter, Steers e Mowday, 1974; Allen e Meyer, 1990 – Tradução e Adaptação: Rego, A. 2003).

1. Sexo? ☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade? ☐ ☐ (anos)

3. Qual o seu grau de instrução escolar completo?

- ☐ Até ao 4.º ano
- ☐ Até ao 6.º ano
- ☐ Até ao 9.º ano
- ☐ Até ao 12.º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Tipo de contrato?

- ☐ Efetivo
- ☐ A termo

5. Antiguidade na empresa?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ De 15 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

6. Em que área desempenha a sua atividade profissional?

- ☐ Produção
- ☐ Comercial/Marketing
- ☐ Financeira
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Planeamento/Compras/Logística
- ☐ Qualidade, Ambiente
- ☐ Administrativa
- ☐ Direção

Escala de Justiça Organizacional (Rego, 2000)

Por favor, refira em que grau discorda/concorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
1	2	3	4	5	6				
				1	2	3	4	5	6
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.									
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões.									
3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.									
4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.									
5. O meu salário é justo.									
6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.									
7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.									
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.									
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.									
10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.									
11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.									
12. O meu superior discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.									
13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.									
14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.									
15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.									
16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.									
17. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.									

Comprometimento Afetivo (Rego, 2002)

18. Sinto muito orgulho em fazer parte desta empresa.						
19. Sinto-me parte da família desta empresa.						
20. A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.						

